「カワイイ」は、ひとを応援し元気にする　オリンピア・加藤通浩社長【リーダーインタビュー】

発言・インタビュー　BIZナビ発　名古屋　小売業

2024年12月24日 12:00（2024年12月24日 15:55更新）

加藤通浩社長

　文具やバラエティ雑貨を販売する「オリンピア」（名古屋市）は、顧客に企業の経営姿勢を示すタグラインを「アレも、コレも、ゼッタイカワイイ！」と定め、店舗展開や中長期戦略を描く。就任し10年を経過した4代目社長、加藤通浩氏（59）に、その背景や今後の経営方針について聞いた。（聞き手・三宅真）

加藤　通浩氏（かとう・みちひろ）

1965年5月生まれ。岐阜県出身。1984年岐阜高校卒、89年東海大学工学部卒。89年日本NCRにシステムエンジニアとして入社。90年11月にオリンピア入社、営業部長、常務などを経て、2014年8月に社長就任。読書、習字、ゴルフが趣味。4、10月を除き毎月、椿大神社

（三重県鈴鹿市）で行われている滝行に参加し、身を清めているという。「カワイイ」の感性を磨くため絵画の展覧会などに足しげく通う。

オリンピア

本社・名古屋市中区平和。1927年創業、69年設立。文房具からはじまり、キャラクター、ファンシー商品など幅広く販売するバラエティショップとなった。現在、全国に69（東海22、関東33、関西14）店舗を展開。ショッピングセンターや地下街などにテナント入居する。従業員数は421人（2024年11月現在）で9割以上は女性。「子どものころからオリンピアファンだった人が、働きたいと採用に応募してくる」循環ができているという。24年6月期のグループ売上高は66億9500万円。

INDEX

- ターゲットは14歳の女の子→
- 店舗は独立採算制→
- 失敗しない出店戦略→
- カワイイを経営の主軸に→
- 店舗数よりも、分社化。〝小さな船〟で経営する→

ターゲットは14歳の女の子

――オリンピアの店のターゲットは「14歳の女の子」だそうですね。なぜですか

カワイイがあふれるオリンピアの店舗＝ららぽーと愛知東郷店、オリンピア提供

これは社長就任より前に店舗開発を任されていた時代のことですが、同じモールに、明らかに売り上げで負けているライバル店がありました。どうしても勝てない状況が続いたのです。

今後も競合する可能性は大いにあり、徹底的に研究しました。すると、どうも相手はきちんと売りたいターゲットを絞って、店舗づくりをしているようだと分かってきた。

それに対し、われわれは売れている物を、売れそうなものを仕入れて並べているだけだった。誰に売りたいかが定まっていなかったんです。そこで、2002年にターゲットを明確化しました。14歳の女の子が「カワイイ」と手に取るだろう商品をそろえたのです。

――中学生相手では客単価が低すぎませんか

もちろん、女の子の親も含めたファミリー層をマーケットとして想定しています。おじいさんやおばあさんもお金を出してくれますよね。

さらに、この年代の子がカワイイと思うものは、大人も含めた幅広い世代に広がり売れる〝なだれ込み〟も起きるのです。

店舗は独立採算制

――会社を大きく成長させた、父親で2代目社長の加藤雅浩さん（社長は1988～2013年、会長13年～22年、22年死去）の時代から、各店舗は独立採算制で、店長に仕入れなど大きな権限と責任を持たせる経営を続けています。その理由は

商売というのは、1店1店の積み重ねですから、それは当然のことだと思っています。店の運営も『やらされている』よりは、自ら工夫して結果を出す方がやりがいが持てますよね。

ただ、信賞必罰ははっきりしていて、うまく運営すれば、ボーナスを出しますし、さらに大きな店の店長にもなります。逆の場合は店長を辞めてもらうことになります。

ただ、この方法も少し見直しが必要かなと考えているところです。商品は突然、爆発的に売れるものがあるのですが、売れ残りを恐れて十分に仕入れない店が出てくる。機会損失です。

特に、経験の浅い店長に起きがちです。店を地域で束ねるブロック、さらにブロックを束ねるエリア制度を敷いていますが、それぞれの段階で仕入れを差配していく方式も必要かと模索している段階です。店の独立採算制はこのままでいいと思っています。

――出店はどのような戦略で進めているのですか

父の雅浩が社長の時代は、まさにスクラップ＆ビルドがオリンピアのエンジンでした。1927年の創業以降、これまでに193店出店して、124店が退店。差し引き現在の69店舗になってます。

積極的な出店の原資になったのは、退店した時に返還される「保証金」です。家賃滞納などに備え、貸主のデベロッパーなどに出店の時に預けることになっているのですが、問題なければ退店時には返されます。

バブル経済の時代やその少し前は、この保証金が億円単位の場所もあって非常に高額でした。

そして、バブル崩壊です。スクラップした店の保証金でどんどん出店できた。保証金相場が急

に下がったからです。

出店の場所はちゃんと吟味しましたが、ノウハウが十分でなく当てが外れ撤退するケースもありました。時代の変化もあります。30年前はショッピングセンターに出店できれば100%売れる、20年前になると二つに一つくらいが当たる。今は十に一つくらいですね。この一つを見つけるのが難しい。

隆盛を誇っていたショッピングセンター自体も、不振で店の数を減らす会社も現れてきました。商売を取り巻く環境の変化は激しいです。

失敗しない出店戦略

――失敗しない出店場所の見極めはできますか

オリンピアが現在扱っている売れ筋商品の一部＝オリンピア提供

20年ぐらい出店にかかわってきて、かなり経験を積んできました。もう、あまり間違えません。

出店をするのは16都府県に絞っています。その中でも積極的に出店するのは東京都や愛知、静岡県など人口が増えているか、あるいはほぼ減っていないか減り方が少ないところの10都府県。残りは地域一番店のような、立地がとてもいい場合ならば検討する県として、明確に色分けをしています。

さらに商圏が広域の大型ショッピングセンターならば年商300億円以上、規模の小さい地域型なら100億円以上なければ出ません。あとは、出店している他業種のテナントの顔触れも気にします。具体名は出せませんが「コーヒーショップがこの店なら大丈夫」とかですね。

しかし、エリアは間違えなくても新規開店のモールの客動線を見極めるのは難しい。店内の人通りが多い「表通りになるはず」と出店場所を決めても、なぜか裏通りになってしまって売り上

げが伸びないなんてことはあります。

カワイイを経営の主軸に

オリンピアの新しい業態「おりんぴ庵　あつたnagAya店」＝名古屋市熱田区

――設立50周年（2019年）を過ぎ、あらためて「カワイイ」を経営の主軸に置いたのはなぜですか

「カワイイ」とは、モノを通じて人を応援することだと定義しています。設立50周年の時期に、社員らと、お客さまとオリンピアの約束である「タグライン」の制作に入ったのですが、われわれの使命は、ずっと貫いてきた「カワイイ」でターゲットの女の子をはじめ、その家族や地域社会を明るくしたい、ということだなとあらためて確認したのです。

その領域に「ゼッタイに到達する」という意思を込めてタグラインは「アレも、コレも、ゼッタイカワイイ！」としました。

この表現の元を考えたのは、実は僕です。この頃はコロナ禍で資金繰りなど苦労していたのですが、ある日の深夜、千葉に出す新店の図面を一人で見ていたんですね。こうすればもっとかわいくなるな、などと考えていた時に「ああ、これが僕の本当にやりたいことなのだ。あれもこれも、かわいくしたいんだ」と、まさに雷に打たれたように思い付いたんです。

――日本は少子化で、ターゲットとしている子どもたちはどんどん減ります

そうですね、今年は出生数が70万人を割る見通しになっています。新たな狙いをどうするか、まずは、インバウンド（訪日客）に定めました。タイミング良く名古屋の熱田神宮前にでき

る「あつたnagAya」という商業施設に入居できることになり、実験店のつもりで「おりんぴ庵」という新業態の店を今年9月に出しました。

土産物とオリンピアのカワイイを掛け合わせ、さらに織田信長など戦国武将の要素も加えた。実際には訪日客より中高年の女性に受けたようですが、繁盛していますので、多店舗展開したいと思っています。次は、信長が治めた岐阜がいいですかね。まだ、決まってはいませんが。

店舗数よりも、分社化。〝小さな船〟で経営する

――直面する経営の課題は何でしょう

経営全般にわたる課題は、一番はやはり人材育成です。独立採算の店舗を任せる店長ができる人材が育っていなければ、店が出せない。これは常にゆるがせにできない。

もう一つは、物流センターの整備です。現在、名古屋市内に6階建ての建物があるのですが、これがやはり効率が悪い。もう1カ所2階建てくらいでセンターが必要なのです。ずっと探していますが、なかなか適地が見つかりません。

――今後の中長期戦略はどのように描いていますか

設立55周年の今年までには、出店した地域のナンバーワンの雑貨店になるという目標があり、これは達成できたと自負しています。

5年後の60周年までには「日本一のゼッカワ（ゼッタイカワイイ）カンパニー」だと、お客さまに思ってもらえる会社にしたいという目標があります。今は、キデイランド（東京）など強力なライバルがいます。カワイイと言えばオリンピア、と誰にでも思ってもらえるブランドとして確立したい。

その次の段階としては、海外にもカワイイを広めていきたいですね。

——具体的な数値目標は掲げないのですか

店舗数を増やして、それを誇るなどという経営はしません。このあたりはまだ、模索中なのですが、店長やエリアマネージャーらが独立した経営者として育ってきたならば、分社化した方が強くて楽しい会社になるのではないかと思っています。今の体制で100店舗に増やすよりも、数店舗ずつの小さな船にしてしっかり経営する。

そもそも、店舗を独立採算制にして、運営を任せているのだから、エリアの管理だけでなく、ちゃんと経営ができる〝猛者〟が出てこないとおかしいとも思っています。

ホールディングスの傘下に子会社がたくさんぶら下がる形にする。そして、それぞれ競い合う。それが、自由闊達（かったつ）に社員が活躍する「ゼッカワールド（ゼッタイカワイイ世界）の実現」になるのではないか、と考えています。

社員は僕のために働く理由なんかないんです。お客さまと自分のために働けばいい。

印刷する　閉じる